

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: 200315039

UDC \_\_\_\_\_

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

**HX 电力公司绩效管理体系的建立**

**Performance Management System of HX Electricity  
Company Establishment**

程 斌

指导教师姓名: 程文文副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2006 年 09 月

论文答辩时间: 2006 年 月

学位授予日期: 2006 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2006 年 09 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（√），在 5 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

## 摘 要

电力体制改革后，HX 电力公司由原来的 XX 省电力公司直管转型为一家独立发电公司。公司面临着“厂网分开、竞价上网”的竞争格局的同时，原有公司内部的分配、业绩管理机制也逐渐暴露出诸多弊端，主要体现在：员工收入与工作业绩脱钩，对员工的激励与约束不到位；对工作缺乏过程行为考核，不能实时跟踪等。以上这些都无法适应独立发电公司的发展战略需要。因此，建立一个科学的绩效管理机制对提高企业竞争力是一项非常重要的措施，也是提高 HX 公司人力资源管理水平的一项重要内容。

本论文从建立公司、部门、员工 KPI 指标体系入手，逐步完善以“业绩导向”为主的、能够真正体现“工作多劳多得、管理效率优先、收入能升能降”的绩效管理及分配激励机制。通过绩效管理，使公司的战略措施落实到具体的各个岗位，从而保障公司战略目标的实现。

本文主要介绍了绩效管理的基本内涵，并阐述了 HX 电力公司建立实施绩效管理体系的整个过程，主要包括有：

第一部分，简要阐述了绩效与绩效管理的定义、绩效考核与绩效管理的联系与区别。

第二部分，介绍 HX 电力公司的绩效管理体系发展介绍以及绩效管理方案的设计及实施，重点从绩效考核角度进行说明。

最后一部分，主要介绍 HX 电力公司绩效管理执行中遇到的问题及解决方案。

关键词：绩效管理；绩效考核；关键指标

## **Abstract**

After electric power organizational reforming, HX Electric Power Company has become an independent company which generates electricity from controlled by original XX province electric power company. The company faces "the separation of the factory and net, to compete the price by accessing the net" competition pattern at the same time, the original company interior assignment, the achievement management mechanism also gradually exposes many malpractices, mainly manifests in: The staff receives and the work achievement gets unhooked and does not arrive to staff's drive and the restraint; Lacks a process line of inspection to the work, cannot the real-time track and so on. Above these all are unable to meet the independent electricity generation company's developmental strategy need. Therefore, establishing a scientific performance management mechanism to enhance the enterprise competitive ability is very necessary, also raises the HX Corporation human resources management level to an important content.

The article obtains from the establishment company, the department, the staff KPI target system, gradually consummates by "the achievement guidance" primarily, can truly manifest "the work more pay for more work, the management efficiency first, the income can rise or fall" the performance management and the assignment drive mechanism. Through the performance management, it causes the company the strategic measure to carry out the concrete each post, thus safeguard company strategic target realization.

This article mainly introduced the performance management basic connotation, and elaborated the entire process of HX electric power company establishing the implementation performance management system, mainly includes:

The first part, briefly elaborated the performance and the performance management definition, the performance inspection and the performance management relation and the difference.

The second part, introduced the performance management system development of HX electric power company and its performance management plan design and the implementation. The key carries on showing from the performance inspection angle.

The last part, mainly introduced performance management execution of HX electric power company meets question and solution.

Key word: Performance management; Performance inspection; Key indicator

# 目 录

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| 前 言 .....                                | 1  |
| 第一章 绩效管理的基本内涵 .....                      | 4  |
| 1.1 绩效与绩效管理 .....                        | 4  |
| 1.1.1 绩效 .....                           | 4  |
| 1.1.2 绩效管理 .....                         | 5  |
| 1.2 绩效考核与绩效管理的联系与区别 .....                | 6  |
| 第二章 HX 公司绩效管理体系发展介绍 .....                | 8  |
| 2.1 HX 电力公司介绍 .....                      | 8  |
| 2.2 HX 电力公司总体评价 .....                    | 10 |
| 2.3 HX 电力公司早期绩效管理现状分析 .....              | 10 |
| 2.3.1 绩效管理目标定位不清楚 .....                  | 10 |
| 2.3.2 绩效考核只是对员工严加控制，重控制，轻管理 .....        | 11 |
| 2.3.3 缺乏足够的双向沟通，不利于提高员工自我管理意识和整体绩效 ..... | 11 |
| 2.3.4 简单分派安全生产责任制考核目标，无法实现管理目的 .....     | 11 |
| 2.3.5 简单区分工作计划的重要程度，难以满足考核评级的准确性要求 ..... | 12 |
| 2.3.6 缺乏考核的监督、申诉机制 .....                 | 12 |
| 2.3.7 考核目的不够明确，忽视考核过程 .....              | 12 |
| 第三章 绩效管理方案的设计 .....                      | 13 |
| 3.1 整体设计思路 .....                         | 13 |
| 3.2 设计要求 .....                           | 13 |
| 3.2.1 全面和有效 .....                        | 14 |
| 3.2.2 明确与具体 .....                        | 14 |
| 3.2.3 一致与可靠 .....                        | 14 |
| 3.2.4 客观与公正 .....                        | 14 |
| 3.3 基本原则 .....                           | 14 |
| 3.3.1 开放性原则 .....                        | 14 |
| 3.3.2 客观性原则 .....                        | 14 |
| 3.3.3 开放沟通原则 .....                       | 14 |
| 3.3.4 常规性原则 .....                        | 14 |
| 3.3.5 发展性原则 .....                        | 15 |
| 3.4 设计方案的具体思路 .....                      | 15 |
| 3.4.1 了解公司的战略发展目标 .....                  | 15 |
| 3.4.2 进行岗位梳理，以工作分析为基础，重新设计岗位说明书 .....    | 15 |

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 3.4.3 选择绩效考核方法 .....                | 16 |
| 3.4.4 制定考核指标，即 KPI+GS+能力指标设计。 ..... | 17 |
| 3.4.5 确定考评指标标准 .....                | 20 |
| 3.4.6 绩效考核的组织与实施 .....              | 21 |
| 3.4.7 绩效结果的应用 .....                 | 21 |
| 3.4.8 绩效的改进辅导 .....                 | 22 |
| 3.5 公司绩效管理职责分工 .....                | 22 |
| 3.5.1 绩效管理委员会职责 .....               | 22 |
| 3.5.2 组织实施机构 .....                  | 23 |
| 3.5.3 执行机构 .....                    | 23 |
| 第四章 绩效管理方案的具体设计与实施 .....            | 24 |
| 4.1 绩效计划的制定 .....                   | 24 |
| 4.2 绩效计划的执行与沟通 .....                | 24 |
| 4.3 绩效考核 .....                      | 25 |
| 4.3.1 公司绩效考核目的 .....                | 25 |
| 4.3.2 绩效考核指标体系组成 .....              | 25 |
| 4.3.3 考核的基本流程 .....                 | 37 |
| 4.3.4 公司绩效考核结果的应用 .....             | 38 |
| 4.4 绩效反馈 .....                      | 39 |
| 4.4.1 绩效面谈 .....                    | 39 |
| 4.4.2 建立申诉及其处理机制 .....              | 41 |
| 第五章 公司绩效管理的实施遇到的问题及解决方案 .....       | 42 |
| 5.1 绩效管理执行中遇到的问题 .....              | 42 |
| 5.2 解决方案 .....                      | 43 |
| [参 考 文 献] .....                     | 45 |
| 后 记 .....                           | 46 |

# 目 录

|                                                                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>PREFACE.....</b>                                                                                                                 | <b>1</b>  |
| <b>CHAPTER 1 PERFORMANCE .....</b>                                                                                                  | <b>4</b>  |
| <b>1.1 performance and performance management.....</b>                                                                              | <b>4</b>  |
| 1.1.1 performance .....                                                                                                             | 4         |
| 1.1.2 performance management .....                                                                                                  | 5         |
| <b>1.2 performance inspection and performance management relation &amp; difference .....</b>                                        | <b>6</b>  |
| <b>CHAPTER 2 HX COMPANY PERFORMANCE SYSTEM INTRODUCTION .....</b>                                                                   | <b>8</b>  |
| <b>2.1 HX Co., introduction .....</b>                                                                                               | <b>8</b>  |
| <b>2.2 HX Co., overall appraises .....</b>                                                                                          | <b>10</b> |
| <b>2.3 HX Co., early performance management present situation analysis .....</b>                                                    | <b>10</b> |
| 2.3.1 performance management goal set is not clear .....                                                                            | 10        |
| 2.3.2 performance inspection only control strictly ,despise management.....                                                         | 11        |
| 2.3.3 lace enough double communication, not good for improve employee self-management consciousness and the whole performance ..... | 11        |
| 2.3.4 simply allocate satety production responsibility inspection purpose, cannot realize management purpose.....                   | 11        |
| 2.3.5 simply differentiate importance of job plan, hardly satisfy veractiy request of inspection level .....                        | 12        |
| 2.3.6 lack supervise and appeal system of inspection .....                                                                          | 12        |
| 2.3.7 inspection purpose is not clear, ignore inspection process.....                                                               | 12        |
| <b>CHAPTER 3 THE PERFORMANCE MANAGEMENT PLAN DESIGN .....</b>                                                                       | <b>13</b> |
| <b>3.1 OVERALL DESIGN MENTALITY .....</b>                                                                                           | <b>13</b> |
| <b>3.2 DESIGNS REQUESTS.....</b>                                                                                                    | <b>13</b> |
| 3.2.1 complet and available .....                                                                                                   | 14        |
| 3.2.2 definite and concrete.....                                                                                                    | 14        |
| 3.2.3 consistent and credible .....                                                                                                 | 14        |
| 3.2.4 objectivitive and equitable .....                                                                                             | 14        |
| <b>3.3 BASIC PRINCIPLES .....</b>                                                                                                   | <b>14</b> |
| 3.3.1 open principle.....                                                                                                           | 14        |
| 3.3.2 objectivity principle.....                                                                                                    | 14        |
| 3.3.3 open and communicative principle.....                                                                                         | 14        |
| 3.3.4 general principle.....                                                                                                        | 14        |
| 3.3.5 development principle.....                                                                                                    | 15        |
| <b>3.4 design proposals the concrete mentality .....</b>                                                                            | <b>15</b> |
| 3.4.1 understand Co., strategicdevelopment aim.....                                                                                 | 15        |
| 3.4.2 carry through post pectination, according to job analysis ,redesign post                                                      |           |



|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| illumination .....                                                           | 15        |
| 3.4.3 choose performance inspection ways.....                                | 16        |
| 3.4.4 constitute index standard, that's KPI+GS +capabilty index design ..... | 17        |
| 3.4.5 confirm assess index standard.....                                     | 20        |
| 3.4.6 organization and execution of performance inspection .....             | 21        |
| 3.4.7 application in performance result.....                                 | 21        |
| 3.4.8 improvement in performance .....                                       | 22        |
| <b>3.5 Co., performance management responsibility division of labor.....</b> | <b>22</b> |
| 3.5.1 performance management committee responsibility.....                   | 22        |
| 3.5.2 carry into execution department.....                                   | 23        |
| 3.5.3 execute department .....                                               | 23        |
| <b>CHAPTER 4 THE PERFORMANCE MANAGEMENT PLAN CONCRETE DESIGN AND</b>         |           |
| <b>IMPLEMENTS .....</b>                                                      | <b>24</b> |
| 4.1 performance plans the formulation.....                                   | 24        |
| 4.2 performance plan execution and links up.....                             | 24        |
| 4.3 performance to inspect .....                                             | 25        |
| 4.3.1 companies performance purpose the basic principle.....                 | 25        |
| 4.3.2 performance inspections target system to compose.....                  | 25        |
| 4.3.3 inspections the basic flow.....                                        | 37        |
| 4.3.4 companies performance inspection results application.....              | 38        |
| 4.4 performance feedback.....                                                | 39        |
| 4.4.1 performance interview .....                                            | 39        |
| 4.4.2 establish appeal and process system.....                               | 41        |
| <b>CHAPTER 5 IN THE COMPANY PERFORMANCE MANAGEMENT EXECUTION MEETS</b>       |           |
| <b>THE QUESTION AND IN THE SOLUTION .....</b>                                | <b>42</b> |
| 5.1 performance management execution meets question .....                    | 42        |
| 5.2 solutions .....                                                          | 43        |
| [REFERENCE] .....                                                            | 45        |
| CONCLUSION.....                                                              | 46        |

## 前 言

企业一切管理活动的核心是为了提高企业绩效。

被誉为“经营之神”的松下幸之助曾说过：“不管有无制度，经营上总是要经常对人进行考核；如果缺少对业绩、能力的制度性考核，我们只能依赖一线监管者的意见做出人事安排，稍有疏忽，稍不注意就会出现不平、不公，导致不满、损坏士气和效率等。所以，有作为的经营者都会采用人事考核制度，努力对职工的能力和业绩做出客观而公平的评价。”

因此本文在探讨 HX 电力公司绩效管理体系建立时，要了解三方面的内容：①HX 公司建立的绩效管理体系的目的；②为什么要建立绩效管理体系，和以前的绩效模式有什么不同；③应选择何时建立绩效管理体系。只有明确了以上的问题，才能让我们走出原有的绩效考核误区，更好地建立绩效管理体系。

首先建立 HX 电力公司绩效管理体系的根本目的在于持续提升企业绩效，主要可以达到如下几个效果：①传递分解压力，聚焦公司目标。通过绩效管理体系，使公司战略目标层层分解和传递，引导员工为公司目标的实现作贡献。②强化责任，塑造职业行为。通过持续的绩效管理 PDCA 循环，使每个员工，特别是中高层领导能够自觉有效地承担起各自的责任，更加尽职尽责地完成任务。③科学决策，改进管理方法。通过持续的绩效管理循环，可以及时发现公司管理模式存在的问题，有利于及时改进管理方法，消除管理漏洞，提高管理绩效。④公正评价，提供公正待遇。科学和公正地评价员工的绩效和贡献，可以为薪资调整、绩效薪资发放、职务晋升等人事决策提供依据，激发员工的士气。⑤改进绩效，促进员工发展。通过员工绩效评价和沟通反馈，为员工的绩效改进、培训计划制定提供参照，同时强化各级管理者指导、教育、帮助、约束与激励下属的责任，不断提升员工的价值。

其次，为什么 HX 电力公司要建立绩效管理体系，和以前的绩效模式有什么不同。早期的福建省电力公司下属的 HX 电力公司进行的仅仅是绩效考核或者说分配奖金的一种方式，并不是严格意义上的绩效管理。由“绩效考核”到“绩效管理”，蕴涵着管理理念的深刻变革。习惯了传统的报表和文字式“纸上”考核，一旦要面对面地与员工探讨绩效问题，中高层领导的首要反应可能是逃避。的确，“纸上”考核带来的人际冲突和关系紧张已使中高层领导恨不得退避三舍了，更

何况现在要面对面地探讨如此令人尴尬而又敏感的绩效问题。于是，中高层领导在口头上会找出各种各样的理由来抱怨绩效管理，在行动上会不自觉降低自己的热情来抵制绩效管理。中高层领导如此，处于脆弱群体的员工产生焦虑情绪也就不足为奇了。因此有必要做好绩效管理工作，使绩效管理工作发挥应有的功效。

最后，HX 电力公司应选择何时建立绩效管理体系。虽然建立绩效管理体系，对公司发展有着重要的推进作用，但并不是任何时候进行都能达到最佳效果的。通常，企业在建立绩效管理体系时，需要满足如下几项前提条件：①明确企业价值观。②企业的战略规划也是明确清晰的。企业组织架构的设置是比较合理和高效的。③建立了分层分类的人力资源管理体系，包括任职资格体系以及与之相适应的薪酬福利制度、职业发展通道和晋升机制、培训制度等各项与之相适应的人力资源管理机制。在不满足上述条件的情况下，建立或优化绩效管理体系，其结果往往是费时费力，收效甚微，达不到理想成效。很显然，HX 电力公司具备了上述条件。HX 公司选择在人事、用工及分配制度改革后，即在市场经济为导向，力求建立企业管理上快速的市场反应机制、干部能上能下员工能进能出的用人机制、鼓励员工全方位发展成才的人力资源开发机制、责权利对等的分配机制、充分调动员工积极性的正向激励机制基础上，建立一套完善公司“工作多劳多得、管理效率优先、收入能升能降”的绩效管理体系，以实现 HX 电力公司战略目标，促进员工成长。

为此，本文研究的主要内容是 HX 电力公司绩效管理体系的建立，其研究方法主要采取了 KPI（关键业绩指标）+GS（任务指标）+能力指标的考核办法。本文的主要框架为：第 1 章简要阐述了绩效与绩效管理的定义、绩效考核与绩效管理的联系与区别；第 2 章阐述了 HX 电力公司的绩效管理体系发展介绍，并对 HX 电力公司的早期绩效管理现状进行七方面的诊断分析；第 3 章从 HX 电力公司的实际出发，介绍绩效管理方案的设计，主要从整体设计思路、设计要求及基本原则等进行方案的设计，同时提出从“战略目标—岗位梳理—选择绩效考核方法—制定考核指标—确定考核指标标准—绩效组织实施—绩效结果应用—绩效改进辅导”的具体思路，最后对公司绩效管理职责进行合理的分工。第 4 章在上一章的基础上，引进 KPI（关键业绩指标）+GS（任务指标）+能力指标的考核办法，进行绩效管理方案的具体设计与实施，主要从绩效计划制定、

执行与沟通、绩效考核、绩效反馈的 PDCA 循环来保证绩效管理方案的实施，重点从绩效考核角度来说明公司绩效考核目的、绩效考核指标体系的组成、考核的基本流程以及绩效考核结果的应用；第 5 章，总结出 HX 电力公司绩效管理执行中遇到的问题，并提出可能解决的方案。

本文在描述 HX 电力公司建立和实施绩效管理体系的整个过程的同时，也强调了绩效管理是一个持续沟通的过程，希望该论文能对电力行业的类似实践抛砖引玉。由于本人学识有限，加上工作比较繁忙，文中不足之处，请各位老师多多指正批评。

## 第一章 绩效管理的基本内涵

### 1.1 绩效与绩效管理

绩效管理是人力资源管理的核心内容，它决定着公司的人力资源管理水平。随着电力市场改革的逐步深入，发电企业竞争日趋激烈，从长远看，其人力资源管理水平决定着该企业的核心竞争力提升水平。因此，绩效管理在整个人力资源管理系统中占据核心地位。那么，绩效是什么呢？对绩效管理的研究，有必要从绩效的定义开始：

#### 1.1.1 绩效

绩效是什么？应当说，要给绩效下一个明确的定义是非常困难的。《新编英汉词典》对英文“Performance”的解释是“履行、执行、完成、成绩、功绩”，<sup>1</sup>其实这个界定本身就很不清。

从管理的角度看，绩效是组织期望的结果，是组织为实现其目标而展现在不同层面的有效输出；从经济的角度看，绩效与薪酬是员工与组织之间的对等承诺关系，绩效是员工对组织的承诺；从社会的角度看，绩效意味着每个社会成员按社会分工所确定的角色承担他的那一份职责。

古语道：“川积细流，海纳百川。”揭示了绩效的内涵。组织绩效来自于各团队绩效的整合，而团队绩效来源于每个员工所创造的合力。因此，每个层次的绩效均来源于员工绩效，同时员工个人的表现又不能脱离组织和团队的导航，否则将无绩效可谈。因此，绩效有三个层次，相应的绩效管理自然有组织绩效管理、团队绩效管理，员工绩效管理三个层次。因此绩效的定义就是指组织期望的结果，是组织为实现其目标而在不同层面上的有效输出。

员工的工作绩效，是指员工在工作岗位上的工作行为表现和工作结果，它体现了员工对组织的贡献大小、价值大小。对组织而言，绩效就是任务在数量、质量及效率等方面完成的情况；对员工个人来说，则是上级和同事对自己工作状况的评价。<sup>2</sup>

<sup>1</sup>南方出版社，《新编英汉词典》，1998年7月第1次版，第618页

<sup>2</sup>余凯成，程文文，陈维政：《人力资源管理》，大连理工大学出版社，1999年

### 1.1.2 绩效管理

绩效管理将企业的战略目标分解到各个单元，并且分解到个人，因此对每个员工的绩效进行管理、改进和提高从而提高企业整体的绩效，企业的生产力和价值随之提高，企业的竞争优势也就由此而获得。

绩效管理通过为每个员工指定有效的绩效目标，可以将公司战略、组织与人合为一体。绩效目标的制定应当是自上而下的，即使公司的战略通过绩效目标的制定层层下传。

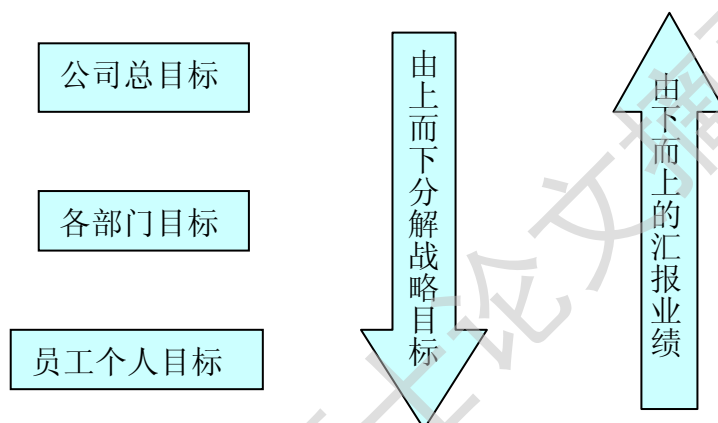


图 1 绩效管理是企业战略落实的载体

#### 1.1.2.1 绩效管理的定义

绩效管理是指为了达成组织的目标，通过持续开发的沟通过程，形成组织目标所预期的利益和产出，并推动团队和个人做出有利于目标达成的行为<sup>3</sup>。绩效管理的目的在于提高员工的能力和素质，改进与提高组织绩效水平。

#### 1.1.2.2 绩效管理的程序包括计划/目标、辅导/教练、考核/检查、回报/反馈四个循环

(1) 绩效管理首先是管理。它涵盖了管理的所有职能：计划、组织、领导、协调、控制。因此，绩效管理本身就是管理者日常管理的一部分，无法逃避。

(2) 绩效管理特别强调持续不断的沟通。绩效管理是一个持续不断的交流过程，该过程是由员工和他的管理者之间达成的协议来保证完成的。

(3) 绩效管理不仅强调工作结果，而且重视达成目标的过程。绩效管

<sup>3</sup> 武欣：《绩效管理实务手册》，石油工业出版社，2001 年

理是一个循环过程。在这个过程中，不仅关注达成绩效结果，更强调目标、评价和反馈——达成结果的过程。

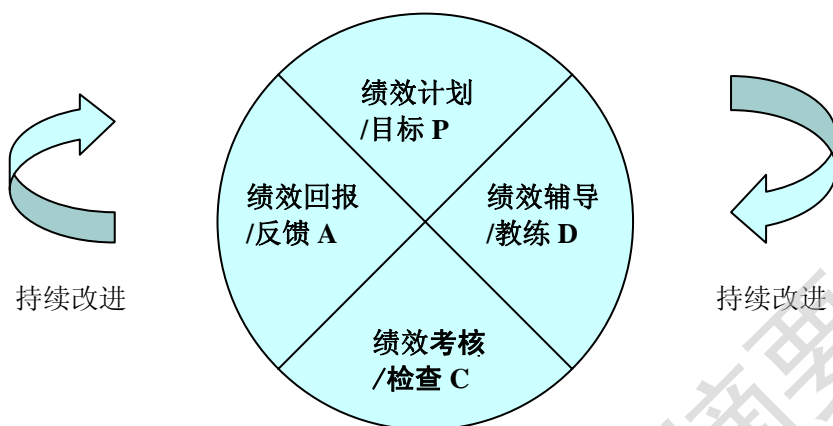


图 2 绩效管理与绩效考核的区别

## 1.2 绩效考核与绩效管理的联系与区别

通过上述的循环，我们可以发现绩效考核只是绩效管理的一个环节。如果单纯的看绩效考核，它实际上是过去的绩效，而不是未来的绩效。而绩效管理则强调绩效的提升。

具体来讲，绩效考核与绩效管理主要区别见下表：

表 1：绩效考核与绩效管理的区别

| 绩效考核            | 绩效管理         |
|-----------------|--------------|
| 绩效管理过程中的局部环节和手段 | 一个完整的管理过程    |
| 侧重于员工绩效的判断和评估   | 侧重于能力提高与绩效改善 |
| 只出现在特定时期        | 伴随着管理的全过程    |
| 侧重于事后的评估        | 侧重于事先的沟通与承诺  |
| 人力资源程序          | 管理程序         |
| 成功或失败           | 双赢           |
| 关注过去的绩效         | 关注未来的绩效      |

- 绩效管理首先要解决几个问题：（1）就目标及如何达到目标需要达成共识。（2）绩效管理不是简单的任务管理，它特别强调沟通、辅导和员工能力的提高。（3）绩效管理不仅强调结果导向，而且重视达成目标的过程。

绩效管理所涵盖的内容很多，它所解决的问题主要包括：如何确定有效的目标？如何使目标在管理者与员工之间达成共识？如何引导员工朝着正确的目

标发展？如何对实现目标的过程进行监控？如何对实现的业绩进行评价和对目标业绩进行改进？绩效管理中的绩效和很多人通常所理解的“绩效”不太一样。在绩效管理中，我们认为绩效首先是一种结果，即做了什么；其次是过程，即是用什么样的行为做的；第三是绩效本身的素质。因此绩效考核只是绩效管理的一个环节。

本着完善 HX 电力公司绩效管理体系的目的，我们把概念界定于以下几个重点方面：在企业战略确定的前提下，设计出符合企业发展战略的组织结构，以工作分析为切入点，应用关键绩效指标（KPI）+任务指标（GS）+能力指标，设计出相应的绩效考核制度，从而提高公司的绩效水平。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库